s_part4

VISIT…

LANZAROTE Caliente.COM

ЧАСТЬ ЧЕТВЕРТАЯ
СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 1
«Мид-Саут Эрлайнз»

ТИМОТИ С. МЕСКОН

Факультет управления, университет штата Аризона

Пол Стефенсон был предприимчивым человеком. Учась в колледже университета Южной Миссисипи, Пол принимал участие во многих мероприятиях. Он был капитаном команды борцов и сам отлично выступал. Он был президентом общества «Тау Каппа Эпсилон». Специализируясь в области управления, Пол провел две летние практики в судостроительной компании «Алатуна», расположенной в Мобиле, штат Алабама. Первое лето на практике Пол работал в качестве ученика сварщика. Второе лето Пол отработал в качестве помощника начальника отдела трудовых отношений. Он получил почетные призы студенческих обществ за работы в области управления «Сигма Йота Эпсилон» и в области предпринимательства «Бета Гамма Сигма», а также был членом студенческого филиала Американского общества управляющих отделами кадров.

Через два года, только выйдя из университета Южной Миссисипи, Пол поступил на должность агента по обслуживанию на аэродроме фирмы «Мид-Саут эрлайнз». «Мид-Саут» представляет собой крупную региональную транспортную авиакомпанию со штаб-квартирой в Мемфисе, штат Теннесси. Хотя исходная заработная плата 11500 долл. в год не очень привлекала Пола, возможности для продвижения и путешествий были огромные и как бы специально предназначены для любого, кто хотел бы много работать и посетить многие привлекательные места при незначительных расходах.

Работа агента по обслуживанию в «Мид-Саут» полностью аналогична такой же работе в любой другой авиакомпании. Аэродромные агенты по обслуживанию или аэродромные крысы, как их любовно называют, несут ответственность за транспортировку, погрузку и разгрузку багажа, груза и почты. Рост миграции за последние годы в южные районы помог росту компании «Мид-Саут», что привело к созданию новых рабочих мест на низшем и среднем уровнях управления. Хотя в «Мид-Саут» требовалось, чтобы все кандидаты на управленческие должности начинали с низшего уровня. Пол понял, что в этой быстро развивающейся авиакомпании имеются большие возможности для хорошей карьеры и предвидел блестящее будущее в «Мид-Саут».

После окончания восьминедельных курсов по программе профориентации в главном управлении компании Пол был направлен на миссисипскую базу компании в Галфпорт-Билокси. Район Галфпорта — привлекательное курортное место, расположенное на берегу Мексиканского залива. Отдыхающие наслаждаются солнцем, прибоем, площадками для гольфа и тенниса, имеющимися рядом со многими прекрасными курортными гостиницами. В последние годы законодатели штата Миссисипи прекратили незаконную практику сброса отходов и открытый слив канализационных вод в залив и туризм снова стал «королем» этого района. Национальная сеть гостиниц недавно осуществила значительную застройку в Галфпорте и общее экономическое положение в зоне укреплялось день ото дня.

Вначале Пол был рад оказаться в родном штате недалеко от своей семьи. Однако он быстро понял, что на этой базе не хватает общей перспективы и мобильности. Медленным был темп работы, и таким же было продвижение по службе. После 18 месяцев работы в Галфпорте он попросил о переводе на базу в Мемфис. Начальник Пола Эд Уайли очень не хотел дать положительный

ответ на просьбу о переводе, поскольку Пол несомненно был очень хорошим работником. Все-таки Эд понял, что здесь на базе в Галфпорте возможности повышения по службе ограничены, поэтому он с большой неохотой направил просьбу в главное управление компании. Через шесть месяцев Пол начал работать в Мемфисе.

Пол был направлен на работу в бригаду, которая состояла из нескольких пожилых агентов, давно работавших в «Мид-Саут». Кроме того. Пола назначили в «банкирскую смену», с 8 ч 30 мин утра до 5 ч вечера. Довольный своим назначением, Пол решил начать свою личную кампанию за свое первое повышение по службе. После того как Пол проработал неделю, Майк Чаппуис, один из старших работников, начал подсмеиваться над Полом из-за его старания. Майку было 55 лет, он работал на «Мид-Саут» 25 лет и считался товарищами по работе доброжелательным приятным человеком. Пол посмеялся над замечанием Майка, но через несколько дней Тим Харви и Стюарт Грин, два других сотрудника, также стали намекать, что Пол работает слишком старательно и ему следует немного попритормозить. *Это* мягкое подшучивание продолжалось около месяца, но Пол не обращал внимание на колкости и оставался верным своей мечте о максимальных достижениях и перспективах, как и всегда.

Как-то днем, когда все пять самолетов для рейсов, за которые отвечал Пол, были готовы к отправлению, в контору поступил запоздалый телефонный звонок с просьбой задержать рейс 289 в Ноксвилл, чтобы захватить специальный груз. Дюжина лабораторных мышей, заказанных факультетом психологии университета штата Теннесси, прибыла из Чаттануги и в связи с характером проводимых на этих мышах экспериментов потребовалась специальная доставка груза. Такие запросы не были чем-то необычным. Самолеты часто задерживались, чтобы захватить лабораторных животных, предназначенных для трансплантации, почту или срочные грузы. Майк Чаппуис принял телефонный запрос и попросил Пола посигналить пилоту, чтобы тот задержал самолет. Кроме того, Майк попросил Пола открыть передний грузовой люк и подождать у самолета прибытия груза с мышами. Пол побежал к самолету, посигналил пилоту, открыл люк и запрыгнул в герметизированный багажный отсек ДС-9, чтобы предохранить слух от раздражающего воя реактивных двигателей. Джон Тавормина, еще один ветеран авиакомпании, подошел к люку и сказал Полу, что груз уже в пути.

Пол услышал рев подъехавшего грузовика, дверца люка захлопнулась, и включились двигатели. Диспетчерский пункт дал разрешение самолету рейса 289 до Ноксвилла на выруливание на полосу В.

ВОПРОСЫ

1. Найдите подходящее определение понятию «выскочка»*.
2. Проанализируйте сеть формальных коммуникаций в «Мид-Саут».
3. Проанализируйте сеть неформальных коммуникаций в «Мид-Саут».
4. Если бы вы были непосредственным начальником Пола, как бы вы попытались предотвратить подобное происшествие?

---

* В оригинале rate buster, от rate — норма; buster — сногсшибательный; т.е. рекордист, передовик, тот, кто старается превысить производственные нормы, показать, что работает лучше на фоне других. В американском жаргоне применяется в одиозном смысле — «выскочка». *(Прим. науч. ред.)*

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 2

Джек Уэлч и «Дженерал Электрик»

КЭРОН СЕНТ-ДЖОН

Университет штата Джорджия

Джек Уэлч — 50-летний президент «Дженерал Электрик», одной из крупнейших компаний США. Уэлч вырос в рабочем районе Сейлема, штат Массачусетс, и всегда выделялся напором и честолюбием как на игровом поле, так и вне его. Он изучал химическую технологию в Массачусетсом университете и продолжал учебу до получения докторской степени в области химической технологии в Иллинойском университете.

После завершения учебы он поступил на работу в отделение пластмасс фирмы «Дженерал Электрик» и принял непосредственное участие в разработке жестких пластиков, что привело к созданию приносящих многие миллионы долларов прибыли изделий, которые применяются в автомобильной и компьютерной отраслях. Хотя его техническая квалификация была достойной подражания, все-таки чаще он выделялся чутьем в организации маркетинга. К 35 годам он возглавил отделение пластмасс, а не достигнув 40 лет Уэлч стал вице-президентом корпорации.

Теперь, когда во главе стоит Джек Уэлч, «Дженерал Электрик» осуществляет то, что «Бизнес Уик» называет «наиболее крутыми переменами за всю ее 108-летнюю историю». Уэлч так объясняет необходимость перемен: «Мы хотим быть компанией, которая постоянно обновляется, отбрасывая прошлое, приспосабливаясь к переменам». Уэлч хочет, чтобы «Дженерал Электрик» сосредоточилась на высокотехнологичных отраслях и услугах и сохранила только те традиционные направления, в которых фирма занимает доминирующее положение и является прибыльной.

Когда Уэлч принял на себя руководство фирмой, у «Дженерал Электрик» было много застойных товарных серий, она испытывала сильную конкуренцию по всем направлениям своей деловой деятельности. Уэлч продолжил политику отказа от ряда направлений, что привело к продаже почти 200 предприятий. Затем он приобрел 70 предприятий, работающих на основе передовой технологии и занимающихся предоставлением услуг. Он провел массовое сокращение штатов, что привело к ликвидации 100 тыс. рабочих мест и принесло ему кличку «Нейтронный Джек» (намек на нейтронную бомбу, когда люди гибнут, но здания остаются целыми).

Кроме того, Уэлч провел ряд изменений в оставшейся организационной структуре. Он убрал должности руководителей секторов бизнеса и упростил некоторые другие аспекты формальной организации, а это, кроме всего прочего, означает, что руководители различных подразделений «Дженерал Электрик» должны обращаться с заявками на финансирование непосредственно к нему.

Если одни администраторы одобряют стиль Уэлча, некоторых он возмущает. Уэлч наслаждается борьбой и часто его считают воинственным и агрессивным по отношению к работникам. Идея Уэлча о «конструктивном конфликте» в действительности представляет собой длительное и шумное соревнование со старшим вице-президентом. Некоторым эпизоды подобного типа кажутся деморализующими. После попытки добиться одобрения проекта, один руководящий работник заметил: «Джек будет гоняться за вами по комнате, засыпая вас аргументами и возражениями. Затем вы сопротивляетесь до тех пор, пока он, наконец, не позволит вам делать, что вы хотите — и становится ясно, что вы сделаете все, что в ваших силах, чтобы дело закончилось успешно. Это ритуал. Это как запись добровольцем». А другой руководитель выразил это так: «Каждый день — испытание».

Воинственный стиль Уэлча может означать, что руководители немного его побаиваются. Недавно Уэлч составил изложение ценностей компании для всех сотрудников. В одном разделе этого документа Уэлч заявляет, что все сотрудники, кому не подходят эти установленные ценности, должны поискать

себе работу где-нибудь в другом месте. Некоторые подчиненные Уэлча почувствовали себя не в своей тарелке от его ультиматума, но не захотели спорить с ним. Не желая сталкиваться с ним напрямую, они купили себе тенниски с эмблемой: «Подписывайтесь на наши ценности — а не то!» Уэлч понял намек и исключил данный раздел из изложения ценностей компании.

Некоторые руководители не одобряют стремления Уэлча принимать слишком большое участие в управлении повседневными операциями. Он известен тем, что в обход цепи команд любит обращаться непосредственно к руководителям отделов, что раздражает руководителей промежуточных уровней. Ему так нравится все контролировать, что даже его сторонники сомневаются, чувствуют ли себя работники низшего звена достаточно свободными, чтобы проявлять инициативу.

Хотя его стиль и стратегия внесли смятение в «Дженерал Электрик», Уэлч твердо верит в то, что разрушение составляет необходимую часть становления стройной и новаторской структуры для будущего. Как об этом говорит один из его друзей: «Джек в высшей степени представляет себе то потрясение, которое должна испытать «Дженерал Электрик». Но он чувствует, что если прекратит это делать, то это никогда не будет сделано».

Источник: Marilyn Harris, Zachary Schiller, Russell Mitchell, and Christopher Power, «Can Jack Welch Reinvent G. E.?» *Business Week,* June 30,1986, pp. 62 — 67; Marilyn Harris and Christopher Power, «He Hated Losing — Even in Touch Football», *Business Week,* June 30,1986, p. 65.

ВОПРОСЫ

1. Охарактеризуйте основу власти Джека Уэлча.

2. В целом, как бы вы охарактеризовали стиль лидерства Уэлча?

3. Используя метод четырех систем Лайкерта, охарактеризуйте Уэлча. Какой из пяти стилей принятия решения по методу Врума-Йеттона предпочитает Уэлч больше всего и какой меньше всего?

4. Какие различные взгляды на конфликт имеются в «Дженерал Электрик»? Каковы причины конфликта?

5. Какие из внутренних организационных переменных (цели, структура, задачи, технология и люди) пытался Уэлч изменить?

6. Что вы думаете о стиле Уэлча? Была бы работа с ним стимулирующей или деморализующей?